



第三章

工程项目策划与投资决策管理



【教材结构】

第三章 工程项目策划 与投资决策管理

第一节 工程项目策划

工程项目构思策划与实施策划 ⑪

房地产开发项目前期策划 ⑩

第二节 工程项目可行性研究

经济评价 ③

生态环境影响评价 ②

社会评价 ④

可行性研究报告的编制 ③

可行性研究报告的评估 ②

第三节 工程项目审批 核准及备案制度

政府投资项目审批制度 ②

企业投资项目核准制度 ③

企业投资项目备案制度 ②



第一节

工程项目策划



第一节 工程项目策划

【本节主要内容】

- 一、工程项目构思策划与实施策划
- 二、房地产开发项目前期策划



第一节 工程项目策划

一、工程项目构思策划与实施策划

（一）工程项目构思策划★★★★

工程项目构思策划是指在工程项目投资决策阶段进行的总体性策划活动，即通过确立项目目标、定义项目功能、估算项目投资和建设周期、开展技术经济论证，以确保整个项目建立在可靠的基础之上。



第一节 工程项目策划

1. 工程项目构思策划来源

工程项目构思策划是以经济和社会发展为前提，以市场需求和社会需求为来源的。

经营性投资项目的构思策划多**起始于市场需求**，**非经营性**投资项目的构思策划多**起始于社会需求**。

工程项目需求**主要取决于工程项目利益相关者**（干系人），因此，识别项目利益相关者（干系人），确定并管理其需求和期望，是工程项目构思策划成功的重要基础。



第一节 工程项目策划

工程项目需求	第一种分类	明确需求	法律条文或合同文件等 明确表示 的需求
		隐含需求	可分为两种： 一种是约定俗成的 惯例 或由交易 习惯 确定的需求； 另一种是需要 通过研究分析 得出的需求
	第二种分类	现实需求	源于既有工程项目不能满足人们的使用需要
		战略需求	源于经济社会战略发展需要，这类需求往往是隐含需求



第一节 工程项目策划

2.工程项目构思策划内容

(1) 项目定义和定位

构思策划的**首要任务**是根据投资建设意图进行项目**定义和定位**。



第一节 工程项目策划

项目定义是指明确界定工程项目的**性质、用途和基本内容**，从而为项目构思策划指明方向。（是什么？）

项目定位是指根据市场需求，综合考虑投资能力和最有利的投资方案，决定工程建设规模、建设水准，分析确定项目在社会经济发展中的地位、作用和影响力，并进行项目建设的必要性和可能性分析。（建多大、建多好、值不值得建、处在什么位置？）



第一节 工程项目策划

(2) 项目系统构成

提出项目系统框架，描述系统总体功能，确定项目系统构成及项目内部各组成部分的相互联系，明确项目系统与外部系统的协作和配套，并进行方案的可行性分析。

(3) 其他构思策划

与工程项目有关的重要环节策划，均可列入工程项目构思策划范畴。



第一节 工程项目策划

【单选题】在工程项目投资决策阶段进行的总体性策划活动，指的是（）。

- A.工程项目构思策划
- B.工程项目设计策划
- C.工程项目初步策划
- D.工程项目实施策划



第一节 工程项目策划

答案：A

解析：工程项目构思策划是指在工程项目投资决策阶段进行的总体性策划活动，通过确立项目目标、定义项目功能、估算项目投资和建设周期、开展技术经济论证，以确保整个项目建立在可靠、坚实、优化的基础之上。



第一节 工程项目策划

【单选题】下列属于工程项目隐含需求的是（）

- A.招标文件约定工期90日历天
- B.行业默认工程质保2年
- C.规划许可明确用地属性
- D.施工合同指定主材品牌



第一节 工程项目策划

答案：B

解析：工程项目需求可分为明确需求和隐含需求。明确需求是指用法律条文或合同文件等明确表示的需求。隐含需求一般可分为两种：一种是约定俗成的惯例或由交易习惯确定的需求，另一种是需要通过研究分析得出的需求。此外，工程项目需求还可分为现实需求和战略需求。前者源于既有工程项目不能满足人们的使用需要，后者源于经济社会战略发展需要，这类需求往往是隐含需求。



第一节 工程项目策划

（二）工程项目实施策划★★

工程项目实施策划是指将体现投资建设意图的工程项目构思，变成有实现可能性和可操作性的行动方案，提出带有谋略性和指导性设想的过程。



第一节 工程项目策划

1. 项目目标策划

明确工程项目的**质量、投资和进度**目标是工程建设实施的基本前提，同时还要兼顾**安全和绿色目标**。

由于工程项目目标之间存在内在联系和制约，需要在考虑工程建设条件和经济社会需求的基础上，分析论证工程项目目标间的相互关系，力求使工程项目目标之间实现最佳匹配。在此基础上，根据工程项目系统构成、组织模式、实施过程、建设进度等，分解工程项目质量、投资和进度总目标，形成从总目标到子目标、再到分目标的工程项目目标体系，并分析影响工程项目目标实现的风险因素。



第一节 工程项目策划

2.项目组织策划

从业主方角度，一是需要确定工程建设实施管理的组织架构、管理职能部门及其职责划分，二是确定专业人员配备及管理职责、组织运行工作流程及各项规章制度，从而为工程建设顺利实施提供组织保障。



第一节 工程项目策划

3.项目融资策划

要在充分考虑工程项目性质和建设实施方式等因素的基础上，确定和选择资金来源可靠、资金成本低、融资风险小且与工程建设进度相适应的融资方案。



第一节 工程项目策划

4.项目实施过程策划

项目实施过程策划是对工程项目实施的任务分解和组织工作策划，包括：

①工程发承包模式选择，如采用设计、施工分别发包模式还是工程总承包模式等；

②工程招标及合同管理策划，如标段划分、招标方式选择、招标方案制定、合同计价方式及合同文本选择等；

③工程项目目标实现风险因素识别、项目目标控制方案及应急预案制定等；

④工程项目信息管理平台建设及协同工作方案制定等。



第一节 工程项目策划

5.项目运营策划

项目运营策划是指对工程项目建设完成后项目**运营方式、运营管理组织和项目经营机制**的策划。

对于**经营性项目**，同样需要在项目投资决策阶段进行运营策划，包括**确立项目运营管理组织方案、初步拟订人员需求计划等**。



第一节 工程项目策划

二、房地产开发项目前期策划

（一）前期策划的主要任务和基本原则★★★

1. 主要任务

房地产开发项目前期策划的主要任务是解决开发项目“为谁建”“建什么”“能否建”“怎么建”等关键问题。



第一节 工程项目策划

(1) “为谁建”是解决项目客户定位问题。即选择目标市场和目标客户。准确的客户定位是实现预期目标的基础。

(2) “建什么”是解决项目定位和产品定位问题。即根据目标客户的需求特征和项目自身特点，确定项目主题、产品基调、物业类型、规划设计要求、户型配比结构、设备规格等级、材料品种档次等。解决“建什么”的问题，是前期策划的关键任务，也是项目差异化的实现途径。



第一节 工程项目策划

(3) “能否建”是对项目可行性的评价。即从房地产开发企业角度对项目的技术可行性、经济合理性和市场风险性进行分析评价，从而判断自身是否有能力承担与客户定位、项目定位和产品定位相吻合的项目，项目运行能否达到预期目标。

(4) “怎么建”是解决项目总体运行问题。即对项目建设周期、建设阶段、项目节点、工程进度、现金流量、经营方式、营销策略等进行总体设计。



第一节 工程项目策划

2.基本原则

(1) 约束性原则

房地产开发必须以项目建设用地规划指标和相关法律准则、社会道德规范及企业自身限制为约束条件。

(2) 差异性原则

差异性在项目市场竞争力的关键，主要体现在**区位价值、项目组合、产品功能、经营方式及物业服务**等方面。



第一节 工程项目策划

(3) 系统性原则

每一个拟开发项目都应与房地产开发企业总体目标、发展阶段、产品线丰富度协调一致。同时，拟开发项目与房地产开发企业在该区域内的其他开发项目共同形成市场供给并存在一定竞争关系，需与其他项目形成互补或促进关系。

(4) 预测性原则

由于房地产开发项目建设周期和经营周期较长，因此必须对经营期内房地产市场发展趋势进行预测，并根据预测结果进行前期策划。



第一节 工程项目策划

【例题】在房地产开发项目前期策划阶段的项目定位和产品定位，是为了解决（ ）的问题。

- A. “为谁建？”
- B. “建什么？”
- C. “能否建？”
- D. “怎么建？”



第一节 工程项目策划

答案：B

解析：房地产开发项目前期策划的主要任务是解决开发项目“为谁建？”“建什么？”“能否建？”“怎么建？”等关键问题。其中，“建什么？”是解决项目定位和产品定位问题。即根据目标客户的需求特征和项目自身特点，确定项目主题、产品基调、物业类型、规划设计要求、户型配比结构、设备规格等级、材料品种档次等，故此题正确答案为B。



第一节 工程项目策划

（二）前期策划的主要工作内容★★★★

房地产开发项目前期策划的主要内容可概括为**环境分析、市场定位、运行建议和经济评价**四个部分。

环境分析	是房地产开发项目前期策划的 基石
市场定位	是房地产开发项目前期策划的 核心
运行建议	是指前期策划的 操作设计
经济评价	是项目前期策划中的 财务分析



第一节 工程项目策划

【单选题】对房地产开发项目的市场价值取向进行系统分析和设计，（ ）属于房地产开发项目前期策划的核心。

- A.环境分析
- B.市场定位
- C.运行建议
- D.经济评价



第一节 工程项目策划

答案：B

解析：房地产开发项目前期策划的主要内容可概括为环境分析、市场定位、运行建议和经济评价四部分。其中，市场定位是房地产开发项目前期策划的核心。房地产开发项目的市场定位是在分析和预测区域内房地产市场发展趋势和市场状况动态变化的基础上，对房地产开发项目的市场价值取向进行系统分析和设计的过程，包括客户定位、项目定位和产品定位。



第一节 工程项目策划

（三）房地产开发项目环境分析与市场研判★★★

1	政策分析	①应分析相关政策对房地产项目开发的影响，如对别墅项目用地的限制政策、房地产金融政策、房地产税收政策等； ②应分析项目所在地相关政策对不同区域和类型房地产项目的影响	
2	技术分析	主要分析建筑原材料、设施设备、施工技术等因素对房地产开发项目方案实现程度等方面的影响	
3	用地分析	城市层面上的 宏观 用地分析	主要分析项目所在区域在整个城市结构中所承担的功能特征、区域认可度和区域发展趋势
		区域层面上的 中观 用地分析	主要分析区域交通条件、周边环境条件和配套条件
		地块层面上的 微观 用地分析	主要分析地块规划条件、地块现状条件、地块开发条件和地块交通等方面



第一节 工程项目策划

4	市场分析	宏观层次	先是分析宏观经济指标变化对房地产市场的影响。其次是考察国家或地区房地产投资额、供应量、销售面积、销售周期、存货量、土地开发面积、项目所属类别、房地产均价等指标现状，以及在开发经营期内的变动趋势等
		中观层次	即区域市场分析，包括该区域房地产商品的供求分析、竞争分析和客户分析等
		微观层次	是指本项目与竞争项目的对比分析
5	房地产开发企业分析	主观条件	包括项目开发目标（利润额、利润率、投资回报期等）、公司运作目标（战略实现、业务平衡、市场开拓等）及企业领导人的意图
		客观条件	包括企业筹资能力、开发能力、营销能力、专业程度等



第一节 工程项目策划

在全面分析房地产开发项目内外部环境的基础上，要对开发期内房地产市场发展进行研判，主要包括：

①房地产**市场走势研判**，即对建设经营期内区域房地产市场总体发展趋势、市场环境、市场特征等进行研判；

②房地产**市场需求研判**，重点是对**潜在的有效需求**进行分析和预测；

③房地产**市场供给研判**，即预测项目建设经营期内区域房地产市场所能提供的房地产商品最大量，同类竞争产品的数量、成本、竞争力等；

④房地产**市场价格研判**，重点在于对项目所在区域竞争产品租售价格的变动趋势进行分析和预测。



第一节 工程项目策划

【单选题】在房地产开发项目前期策划中，房地产市场需求研判的重点是对（）进行分析和预测。

- A.潜在的刚性需求
- B.潜在的理性需求
- C.潜在的有效需求
- D.潜在的总量需求



第一节 工程项目策划

答案：C

解析：房地产市场需求研判，重点是对潜在的有效需求进行分析和预测。